

Reengineering Proses Bisnis : Tinjauan Konseptual dan Metodologi

Lena Ellitan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi – Universitas Widya Mandala Surabaya

ABSTRAK

Reengineering proses bisnis adalah pemikiran ulang fundamental dan disain ulang radikal suatu proses bisnis organisasi yang akan mengarahkan organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja bisnis secara dramatis. Beberapa perusahaan telah menerapkan paradigma inovasi baru ini untuk mencapai berbagai perbaikan dalam biaya, kualitas, dan efisiensi. Bahkan makin banyak perusahaan yang mencari peluang untuk menerapkan proyek *reengineering* dan metodologi-metodologi yang membantu mereka dalam mencapai usaha-usaha perbaikan tersebut.

Pengakuan *reengineering* sebagai paradigma manajemen baru telah marak di tahun 1990-an, walaupun sebenarnya prinsip-prinsip *reengineering* telah lama diterapkan sebelumnya. Pada awal tahun 1990-an dunia bisnis semakin tertarik pada *reengineering*, sehingga beberapa perusahaan berbagai pengalaman mengenai siklus awal penerapan *reengineering*.

Praktik-praktik *reengineering* pada periode 1990-an, sebagian besar ditandai dengan aplikasi proses-proses operasional dan pengukuran operasional waktu, biaya, dan kualitas. Selanjutnya pengembangan proses strategik *reengineering* terus-menerus dilakukan. Salah satu harapan yang ingin diperoleh dari pemikiran baru tersebut adalah meninggalkan mikro menuju masalah yang lebih bersifat makro yang membantu menghasilkan nilai-nilai usaha *reengineering* yang jauh lebih besar. Tulisan ini akan menyajikan: 1. Konsep *reengineering* 2. Berbagai masalah dalam *reengineering* proses bisnis. 3. Metodologi untuk mengorganisasikan aktivitas *reengineering*.

Kata kunci : *reengineering* proses bisnis, konsep, problem, metodologi..

ABSTRACT

Business process reengineering is fundamental rethinking and radical redesign of an organization's business processes that leads the organization to achieve dramatic improvement in business performance. Many firms have successfully embraced this new innovation paradigm to achieve orders of magnitude improvements in cost, efficiency, quality and value. Even more firms are seeking opportunities to apply reengineering and methodologies to assist them in doing so.

The recognition of reengineering as a new management paradigm emerged in the 1990's, though it may be argued that the principle of reengineering has been applied well before then. The early 1990's saw world wide interest in

reengineering. Consequently, many organizations have reported their first-cycle experiences in reengineering.

Reengineering practices in the period of the 1990's was largely characterized by application to operational processes and emphasis on operational measure of time, cost, and quality. Quite recently, a more strategic flavor of reengineering has been advocated. One of the hopes of new thinking is that by transcending microscopic concern of operational strategy, it would help the organization derive significantly greater value out of the reengineering effort. This paper presents: 1. The concept of reengineering 2. Various problems in business process reengineering. 3. The rigorous methodology for organizing reengineering activities.

Keywords : reengineering process business, concepts, problems, methodology.

PENDAHULUAN: KONSEP DAN PERKEMBANGAN REENGINEERING

Reengineering adalah pemikiran ulang yang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi yang membawa organisasi mencapai peningkatan yang dramatis dalam kinerja bisnisnya (Hamer dan Champy, 1993). Reengineering bisa juga diartikan sebagai inovasi proses atau perencanaan visi strategik dan strategi kompetitif baru serta pengembangan proses bisnis baru yang mendukung visi tersebut. Menurut Herbkersman (1994) *reengineering* adalah perubahan secara drastis bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan cara kerja mereka.

Pengakuan *reengineering* sebagai paradigma baru adalah peran besar Hamer (1990) dalam tulisannya yang berjudul *Reengineering Work: Don't Automate Obliterate* yang dipublikasikan dalam *Harvard Business Review*, Juli-Agustus 1990, walaupun sebenarnya prinsip-prinsip *reengineering* telah diterapkan dengan baik sebelum ini (Markus dan Robey, 1988). Dalam tulisannya tersebut Hamer memperkenalkan esensi dan prinsip-prinsip *reengineering* antara lain adalah:

1. Memfokuskan pada faktor-faktor sekitar hasil (*outcome*) bukan pada tugas, artinya bahwa suatu perusahaan hendaknya memiliki seseorang yang melaksanakan semua tahapan dalam suatu proses.
2. Suatu perusahaan hendaknya membentuk departemen-departemen terspesialisasi untuk menangani proses yang terspesialisasi pula.
3. Mengelompokkan pemrosesan informasi ke dalam fungsi yang menghasilkan informasi.
4. Memperlakukan sumber-sumber yang terpisah seolah-olah tersentralisasi.
5. Mengkaitkan aktivitas-aktivitas paralel serta mengintegrasikan hasil-hasilnya. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan keterkaitan antar fungsi paralel sehingga unit-unit terpisah bisa melakukan satu fungsi.
6. Menghubungkan aspek-aspek keputusan untuk menyelesaikan tugas dan membangun sistem pengendalian dalam suatu proses.
7. Memperoleh informasi sekaligus pada sumbernya.

Dalam perkembangan selanjutnya *reengineering* pernah menjadi isu bisnis yang paling populer di awal era 1990-an di negara asalnya yaitu Amerika Serikat. Apalagi

dengan terpublikasinya karya Michael Hamer dan James Champy (1993) *Reengineering The Corporation*. Karya tersebut berhasil menjadi *best seller* sejak tahun 1994-1994 (Keidel, 1994). Mereka diakui sebagai pemrakarsa ide *reengineering*. Namun demikian Hamer sebagai salah satu pencetus ide tersebut sudah sejak awal memprediksi bahwa inisiatif *reengineering* akan mengalami kegagalan sekitar 50% -70% untuk mencapai tujuannya. Riset empiris membuktikan bahwa prediksi Hamer tidak jauh menyimpang dari kenyataan, bahkan tingkat kegagalan berdasarkan beberapa kasus mencapai 84% (Martinez, 1995).

Praktik-praktik *reengineering* dalam periode 1990-1994 bisa disebut sebagai *reengineering* gelombang pertama (*first wave reengineering*) yang sebagian besar ditandai dengan aplikasi proses-proses operasional seperti waktu (time), biaya (cost) dan kualitas. Konteks aplikasi pada *reengineering* gelombang pertama ini relatif sempit dan bersifat *microscopis* sehingga dalam beberapa kasus merupakan penyebab kegagalan *reengineering*. Khoong (1995) mengajukan metode REVISION untuk memperbaiki kegagalan-kegagalan dengan meninggalkan masalah-masalah *microscopis* menuju masalah-masalah yang lebih makro sehingga akan menghasilkan nilai-nilai organisasi yang jauh lebih besar. Pemikiran Khoong ini dikenal dengan metode *second wave reengineering*.

Penerapan *reengineering* memang menjanjikan perubahan secara drastis pada organisasi perusahaan dan proses bisnis. Jika *reengineering* berhasil maka perusahaan akan bisa meningkatkan kinerja organisasi dan karyawannya (Davidson, 1993). Tetapi sebaliknya, jika upaya *reengineering* mengalami kegagalan maka resiko yang dialami perusahaan akan timbul. Berbagai resiko yang mungkin dialami oleh perusahaan antara lain (Clemons, 1995):

1. Resiko teknis (*technical risk*) yaitu resiko yang terjadi karena terbatasnya kapabilitas teknologi yang digunakan organisasi dalam proses *reengineering*.
2. Resiko finansial (*financial risk*) terjadi jika proyek *reengineering* tidak berjalan sesuai dengan rencana atau jika tidak selesai tepat pada waktunya dan tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan.
3. Resiko politis (*political risk*) yaitu terjadinya *resistance to change* terhadap proyek-proyek *reengineering*.
4. Resiko fungsional (*functional risk*) merupakan kesalahan disainer sistem dalam memahami kebutuhan organisasi dan kurangnya ketrampilan dan pengetahuan pelaksana sehingga mengakibatkan kapabilitas sistem yang dirancang tidak tepat.
5. Resiko proyek (*project risk*) adalah resiko yang bisa terjadi jika personel pemroses data tidak memahami dan tidak familiar terhadap teknologi baru sehingga menimbulkan masalah-masalah yang kompleks.

FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN REENGINEERING

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan bahwa banyak perusahaan mengalami kegagalan setelah melakukan *reengineering*. Terdapat empat faktor utama penyebab kegagalan *reengineering* antara lain:

1. Menolak untuk berubah (*resistance to change*) (Roger, dkk., 1994; Cooper dan Markus, 1995).
2. Kurangnya komitmen manajemen (*lack of management commitment*) (Hall, dkk., 1993; Martinez, 1995; Cooper dan Markus, 1995).
3. Sistem informasi yang kurang memadai (Martinez, 1995).
4. Kurangnya keluasan (*breadth*) dan kedalaman (*depth*) analisis terhadap faktor-faktor kritis reengineering (Martinez, 1995).

1. Menolak untuk berubah (*resistance to change*)

Resistance to change merupakan masalah utama *reengineering* yang bisa terjadi karena *reengineering* tidak hanya terkait dengan teknologi tetapi juga berpengaruh perilaku, nilai-nilai, dan budaya organisasi terlebih jika dilakukan *rightsizing* (Reger, 1994). Di samping itu *resistance to change* juga dipicu oleh tidak adanya visi, dan lingkungan operasi, dan lingkungan bisnis radikal.

Reengineering tidak cukup hanya semata-mata mengubah proses tetapi yang lebih penting adalah mengubah manajemen, memberdayakan SDM, memupuk kreativitas serta *human skill*, sehingga mereka tidak menolak untuk berubah dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Untuk mewujudkan semua ini perusahaan dituntut untuk memberikan pendekatan tentang konsep dan teknik *reengineering*, mengkomunikasikan visi dan misi, mengartikulasikan situasi kompetitif perusahaan serta menanamkan pemahaman yang mendalam tentang budaya, nilai-nilai organisasi, dan masalah-masalah organisasional. Tanpa pengetahuan dan pemahaman orang yang terlibat maka *reengineering* tidak akan memberikan manfaat jangka panjang.

Grover, dkk. (1995) memiliki argumen bahwa terjadinya *resistance to change* perlu diidentifikasi penyebab utamanya, apakah disebabkan oleh SDM, sistem, atau interaksinya berbagai pihak, sehingga bisa dilakukan tindakan-tindakan yang tepat. Sedangkan Hall (1993) memberikan saran untuk mengatasi *resistance to change* dengan komunikasi secara terbuka dengan mengintensifkan interaksi dan kerjasama antara pihak manajemen dan pihak karyawan. Komunikasi yang baik akan membangun komitmen, memberikan pemahaman tentang perlunya *reengineering* dan meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

2. Kurangnya komitmen manajemen (*lack of management commitment*)

Komitmen manajemen sangat diperlukan dalam melakukan *reengineering*. *Reengineering* akan menghadapi kemungkinan kegagalan yang sangat besar tanpa adanya komitmen penuh pucuk pimpinan dalam arti mereka harus memahami bagaimana peran pimpinan dalam suatu organisasi yang sedang mengalami perubahan radikal dan membangun konsensus semua jenjang hirarki (Hall, dkk., 1993). Agar manajemen memiliki komitmen terhadap keberhasilan proyek *reengineering* maka eksekutif senior pun, seharusnya terlibat secara aktif dalam jajaran manajemen serta memberikan kesempatan untuk menempatkan orang-orang terbaiknya menjadi anggota tim proyek. Hal ini perlu

dilakukan karena fenomena menunjukkan bahwa seringkali perusahaan dalam melakukan *reengineering* menyerahkan sepenuhnya kepada konsultan.

Hall, dkk. (1993), dengan berdasar pada penelitian proyek *reengineering* di seratus perusahaan, menyimpulkan bahwa kesuksesan *reengineering* menuntut komitmen jajaran manajemen untuk menginvestasikan waktunya sekitar 20% sampai 50% pada tahap pelaksanaan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan pertemuan rutin untuk memberikan informasi mengenai perkembangan *reengineering* dan *me-review* secara komperhensif mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, kondisi ekonomi, kecenderungan pasar. Di samping itu juga mengevaluasi tingkat efisiensi (cara kerja yang lebih cepat dengan tingkat biaya yang lebih rendah), keefektifan (melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan kemampuan menghasilkan kualitas kerja yang lebih tinggi) dan transformasi (perubahan cara mendasar pada cara kerja orang-orang maupun departemen maupun perubahan sifat bisnis itu sendiri) baik pada masing-masing jenjang fungsional, maupun pada organisasi secara keseluruhan.

3. Sistem informasi yang kurang memadai

Martinez (1995) mengemukakan bahwa sebagian besar perusahaan yang gagal dalam proyek *reengineering* disebabkan oleh adanya sistem informasi yang kurang memadai dan tidak menempatkan sistem informasi sebagai mitra kerja yang benar (*true partner*). Tanpa kemitraan yang bersifat membangun (*constructive partner*), kepemimpinan teknologi, dan fokus pada pengelolaan sistem informasi yang baik maka *reengineering* lebih banyak menemui kegagalan.

Berdasar studi empiris yang dilakukan oleh Moad (1993) terhadap CEO menunjukkan bahwa kegagalan *reengineering* disebabkan oleh kurangnya dukungan manajemen dan sistem informasi yang memadai. Selanjutnya Martinez (1995) berpendapat bahwa pada sebagian besar perusahaan, sistem informasi dituntut memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi disain dan mengimplementasikan teknologi yang dapat diterapkan (*applicable*) dan manajemen solusi yang berbasis teknologi. Pendapat ini didukung pula oleh Davenport dan Stoddart (1994), bahwa sistem informasi berperan penting dalam mengeliminasi faktor-faktor penghambat keberhasilan *reengineering*. Kedudukan sistem informasi dalam proyek *reengineering* bisa berperan sebagai mitra kerja (*partnership*) atau sebagai pendukung (*support*).

4. Kurangnya keluasaan (*breadth*) dan kedalaman (*depth*) analisis terhadap faktor-faktor kritis *reengineering*

Kurangnya keluasaan dan kedangkalan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis *reengineering* menyebabkan kegagalan dalam proyek *reengineering*. Yang dimaksud keluasaan di sini meliputi aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan manajer untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang akan dan sedang didisain kembali untuk menciptakan nilai dalam unit bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan kedalaman menyangkut identifikasi seberapa besar unsur-unsur peran, tanggung jawab,

pengukuran dan insentif, struktur organisasi, teknologi informasi, nilai-nilai bersama (*shared value*), dan *skill* keberhasilan *reengineering*.

METODOLOGI

Untuk mengendalikan atau mendukung proses *reengineering* telah dikembangkan sebuah metodologi yang disebut REVISION (Khoong, 1995). Metodologi ini dikembangkan berdasarkan riset ekstensif, penyebaran perubahan teknologi (*technology change deployment*), dan mengkonsultasikan pengalaman (*consulting experience*). Metodologi REVISION mengarisbawahi kebutuhan organisasi perusahaan untuk meninjau (*Revisit*), menemukan kembali (*Reinvent*) visi bisnis mereka. Bertentangan dengan metode-metode *reengineering* lama yang cenderung diarahkan pada aktivitas-aktivitas bisnis mikroskopis, REVISION adalah metode dalam *second wave reengineering* yang menitikberatkan pada pandangan-pandangan makroskopis terhadap strategi bisnis. Metodologi tersebut diorganisir menjadi tujuh tahap utama yaitu:

1. Permulaan (*initiate*)
2. Pembentukan visi (*envision*)
3. Menganalisis (*analyze*)
4. Mendisain ulang (*redesign*)
5. *Blueprint*
6. Pengimplementasian (*implement*)
7. Memonitor (*monitor*)

Lima tahap pertama merupakan fase penelitian (*study*) dalam usaha melaksanakan *reengineering*, sementara dua tahap terakhir adalah pendukung pelaksanaan implementasi perencanaan *reengineering*. Penerapan metodologi REVISION memberikan penekanan pada pentingnya komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses *reengineering* (Khoong, 1995).

Tahap 1: Permulaan (*Initiate*)

Umumnya penerapan *reengineering* dipicu oleh manajemen puncak, para penasehat organisasi, atau beberapa staf yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Untuk melaksanakan *reengineering* perlu seorang sponsor eksekutif handal yang bertugas menjalankan *envisioning* (pembentukan visi). Selanjutnya pada tahap ini perlu pula dibentuk tim yang lebih luas yang terdiri dari tim inti (*core team*) dan pihak-pihak eksternal yang berfungsi sebagai peninjau.

Tim inti bertanggung jawab untuk menyusun pernyataan visi organisasi, menjalankan koordinasi pada keseluruhan pelaksanaan *envisioning*, memberikan penuntun-penuntun atau metodologi-metodologi pada kelompok-kelompok kerja, mengelola ketergantungan antar proses (*interdependence inter-process*) dan mengintegrasikan output-output yang dihasilkan oleh kelompok-kelompok. Di tahap ini juga dilakukan pelatihan umum (*general training*) untuk memberikan bahasa/arrah bersama (*general language*) dan untuk menanamkan pemikiran baru ke seluruh partisipan.

Tahap 2: Pembentukan Visi (*Envision*)

Tahap pembentukan visi (*envision*) merupakan tahap yang paling penting dalam fase perencanaan karena hal ini menentukan lingkup bisnis yang menjadi target *reengineering* di samping penetapan tolok ukur guna menilai hasil pelaksanaan *reengineering*. Jika hasil studi tahap pembentukan mengindikasikan bahwa organisasi siap untuk *reengineering* maka tim inti (*core team*) selanjutnya mempersiapkan merancang dan mengendalikan tahap-tahap selanjutnya.

Untuk menelusuri secara cermat visi bisnis, metodologi REVISION menyarankan agar organisasi melakukan langkah-langkah :

1. Mendefinisikan pelanggan yang akan dilayani organisasi.
2. Mendefinisikan produk dan jasa yang disampaikan untuk pelanggan.
3. Mendefinisikan proses yang diperlukan oleh organisasi untuk melaksanakan tahap 1 dan 2.

Berdasarkan beberapa studi organisasi perusahaan mengalami kesulitan ketika menjalankan langkah-langkah diatas. Menurut hasil beberapa studi organisasi yang sering mengalami kesulitan adalah organisasi sektor publik dan monopoli-monopoli sektor swasta. Hal ini disebabkan oleh keberadaan perusahaan itu sendiri dan pelanggannya dijamin.

Pada proses *envisioning* organisasi bisa mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengarah pada definisi ulang yang radikal dari peran organisasi.

1. Apakah perusahaan telah dan atau sedang melayani pelanggan yang tepat.
2. Apakah perusahaan telah dan sedang menyampaikan produk dan jasa yang tepat, apa prioritas pelanggan.
3. Apakah perusahaan sudah menerapkan proses yang tepat, mana yang merupakan proses kunci.

Dari kombinasi pelanggan, barang/ jasa yang disampaikan dan proses-proses metodologi REVISION merekomendasikan suatu pendekatan pragmatis di mana beberapa proses kunci yang memecahkan masalah-masalah terpenting, dari pelanggan terpenting (dipecahkan dengan *reengineering*). *Stretch target* harus ditetapkan untuk setiap proses yang jauh melebihi kapabilitas saat ini. Target-target yang longgar menantang tim *reengineering* untuk mendobrak cara-cara lama dalam menjalankan segala sesuatu untuk menjadi sekreatif mungkin. Kebutuhan akan *reengineering* haruslah dipaksakan. Metodologi REVISION menganjurkan agar organisasi menyelenggarakan suatu *check* terhadap kesiapan perubahan sebelum terjun ke dalam pelaksanaan *reengineering* yang sebenarnya.

Pemeriksaan *pra reengineering* akan memecahkan beberapa masalah yang menonjol seperti *shock* budaya potensial (*potential culture shock*). Metodologi ini menyediakan suatu daftar pertanyaan yang direkomendasikan untuk didiskusikan dalam pelaksanaan *reengineering*. Pemeriksaan kesiapan harus diselenggarakan oleh suatu pihak yang netral dan dihargai.

Tahap 3: Menganalisa (*Analyze*)

Sebuah kelompok kerja dibentuk untuk menjalankan tahap analisis dan disain ulang (*redesign*) setiap proses dan masalah-masalah pokok. Kelompok-kelompok kerja tersebut dikatakan ideal jika anggota-anggotanya terdiri dari orang-orang dari berbagai

bidang fungsional yang ada. Tim inti dituntut bisa menetapkan keseimbangan optimal diantara kelompok-kelompok itu. Ketergantungan antar proses (*inter-process dependencies*) diharapkan bisa dikembangkan untuk menunjukkan keterkaitan antar proses dalam organisasi.

Dalam proses analisis dan *redesign*, metodologi REVISION menganjurkan suatu pendekatan terperinci di mana aktivitas-aktivitas *process*, sumber daya, dan masalah-masalah *ownership* (aktivitas-aktivitas kepemilikan) dipetakan dengan menggunakan notasi-notasi yang serupa dengan *flowchart*. Analisis yang terperinci sangat penting karena mendorong manajemen senior untuk berfikir dari masalah-masalah yang kompleks menuju masalah-masalah yang sederhana, untuk bisa memahami bagaimana pekerjaan riil dijalankan. Dengan demikian tim reengineering bisa beroperasi dengan lebih baik.

Akan tetapi metodologi REVISION juga memiliki kelemahan yaitu:

1. Analisis tersebut tidak ditujukan untuk meningkatkan proses yang telah ada, tetapi hanya untuk menyingkapkan kesalahan-kesalahan yang telah dibuat, sehingga disain-disain baru tidak akan mengulangnya.
2. Analisis tersebut jangan sampai rancu dengan dengan aplikasi *reengineering level* makro tetapi tetap diarahkan pada usaha untuk bisa memecahkan akar-akar permasalahan *reengineering* proses bisnis.

Tahap 4: Mendisain Ulang (*Redesign*)

Redesign adalah suatu cara mendisain ulang suatu proses dengan mempelajari peta proses, mempermudah untuk melihat bagian-bagian tertentu yang bisa diotomatisasikan, disederhanakan, dan lebih ditekankan (diutamakan) dengan lebih banyak menggunakan sumber-sumber daya dan perhatian manajemen yang lebih besar) atau dieliminasi.

Secara normal kombinasi dari langkah-langkah ini diterapkan pada bagian-bagian yang berbeda dalam suatu proses. Alasan untuk disain ulang harus didasarkan bukan hanya pada faktor waktu dan biaya tetapi juga pada nilai yang dihasilkan oleh proses-proses tersebut. Proses-proses yang tidak menghasilkan nilai harus dihilangkan. Metodologi REVISION memandang pemikiran-pemikiran kreatif tim *reengineering* adalah proses kunci *redesign*. Kreativitas tim diharapkan bisa menemukan strategi *reengineering*, teknologi-teknologi baru yang memperbaiki atau menunjang proses *reengineering*, penyampaian produk dan jasa pada pelanggan, pelayanan pelanggan yang sebelumnya dianggap tidak mungkin.

Tahap 5: *Blueprint*

Tahap ini terletak di perbatasan antara fase studi dan fase implementasi *reengineering*. Rekomendasi *reengineering* yang dikembangkan dari tahap *redesign* perlu ditetapkan menjadi sebuah *blueprint* yang disahkan oleh manajemen. *Blueprint* mencakup strategi transisi dan jadwal implementasi untuk semua aspek rencana perubahan tersebut. Pihak-pihak yang berperan dan bertanggungjawab dalam rencana implementasi harus direkomendasikan dalam tahap *blueprint* untuk menjamin kontinuitas fase-fase berikutnya.

Tahap 6: Implementasi (*Implement*)

Demi keberhasilan implementasi, dukungan metodologis terhadap aspek-aspek perubahan teknologi, perubahan SDM (*human change*) dan perubahan-perubahan aspek yang lain sangat penting. Sebagai contoh, sebagian *reengineering* sering dipakai untuk memperkenalkan sistem-sistem komputer baru yang canggih sehingga pelaksanaan *Reengineering* harus menyertakan studi-studi kelayakan yang teliti untuk perubahan teknologi. Untuk tujuan ini metodologi REVISION dikombinasikan dengan suatu metodologi penelitian studi kelayakan yang telah dikembangkan sebelumnya.

Tahap 7: Memonitor (*Monitoring*)

Setelah perubahan-perubahan diimplementasi, adalah penting bagi organisasi untuk menetapkan indikator-indikator kinerja baru yang nantinya bisa mengukur keefektifan perencanaan *reengineering*, untuk memberikan umpan balik atas perubahan dan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan *reengineering* di masa yang akan datang. Sinyal untuk siklus *reengineering* di masa yang akan datang terjadi jika indikator-indikator kinerja organisasi menunjukkan bahwa organisasi tersebut menemui suatu hambatan, sementara lingkungan eksternal terus berubah dengan kecepatan melebihi yang dapat diiringi oleh efisiensi maksimum dari tim-tim kerja. Metodologi REVISION menekankan bahwa organisasi harus secara cepat menginstitutionalisasi suatu program peningkatan kontinyu setelah *reengineering* membawanya ke suatu ruang lingkup dan gaya (*style*) operasi yang baru, karena lingkungan eksternal tidak pernah berhenti berubah, bahkan saat organisasi sedang melaksanakan *reengineering*.

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, bahwa REVISION merupakan suatu metodologi untuk mendukung keberhasilan *reengineering* proses bisnis. Namun demikian terlaksananya tujuan dan sasaran REVISION dengan tepat tidak bisa terlepas dari faktor-faktor kunci penopang keberhasilannya. Penulis meyakini bahwa kiat yang paling mendasar untuk keberhasilan REVISION adalah komitmen manajemen. Meskipun semua perencanaan dan pelaksanaan metodologi ini telah dipersiapkan dengan baik, tanpa adanya komitmen yang kuat dari pelaku manajemen niscaya *reengineering* proses bisnis akan menemui kegagalan. Namun begitu, semua anggota organisasi dituntut pula memberikan perhatian khusus terhadap REVISION, dengan kata lain kiat keberhasilan yang kedua adalah keterlibatan seluruh karyawan untuk berperan serta dalam menangani masalah *reengineering*. Selanjutnya REVISION juga menuntut ketekunan, keuletan dan kesabaran yang berkaitan dengan proses *reengineering*, karena besarnya perubahan-perubahan dalam organisasi yang menyangkut proses bisnis dan operasinya.

KESIMPULAN

Keberhasilan pelaksanaan *reengineering* bergantung pada beberapa faktor kunci. Orang-orang yang paling berpengetahuan dan berkuasa memutuskan harus dilibatkan

dalam proses. Pelaksanaan tersebut harus dijalankan dengan skala prioritas kecepatan, dan kejujuran yang paling tinggi. Banyak usaha diinvestasikan untuk mengkomunikasikan, mendapatkan umpan balik, dan memperoleh dukungan dari seluruh orang-orang pelaksana. Rekomendasi *reengineering* harus sensitif terhadap kultur dan nilai-nilai inti organisasional. Akhirnya, setiap orang yang terlibat dan berpengaruh harus dipersiapkan untuk gelombang perubahan yang akan datang. Tulisan ini telah menyajikan inti suatu pendekatan terstruktur terhadap *reengineering* gelombang ke dua dan juga telah menyajikan suatu metodologi komplementer untuk mengelola *reengineering*. Namun penulis mengakui keterbatasan pembahasan yang belum menyertakan studi kasus secara spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Caron, J.R; Javerpaa, SL, Stoddard, D.B., 1994. Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lesson Learned from the first five Years, *MIS Quarterly*, Vol. 18. p. 233-250.
- Clemons, E.K., 1995. Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risk of Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer : 61-71.
- Cooper, R. & Markus, M, 1995. Human Reengineering, *Sloan Management Review*, Summer : 39-49.
- Davenport, TH. & Stoddart, DB., 1994. Reengineering: Business Change of Mythic Proportion, *MIS Quarterly*, Vol: 121-127.
- Davidson, H.W., 1994. Beyond Reengineering: The Three Phases of Bussiness Change of Mythic Proportions, *MIS Quarterly*, June, p. 121-127.
- Grover, V. Jeong, SR. Kettinger, JW., 1995. The Implementation of BPR, *Journal of Management Information System*, p. 109-144.
- Hall, G. Rosenthal, J. dan Wade, J., 1993. How to make Reengineering Really Work, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 191-131.
- Hamer, M., 1990. Reengineering Work: Don't Automate Obliterate, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 191-231.
- Hamer, M. & Champy, J., 1993. *Reengineering the Corporation*, John Wiley & Sons.
- Herbkersman, J., 1994. The Confusion out of Reengineering, *National Underwriter*, Vol 98. p. 5.
- Keidel R.W., 1994. Rethinking Organizational Design, *Academy Management Executive*, Vol 8 no. 4. p. 12-97.

- Khoong, CM., 1995. A Framework for Second Wave Reengineering and Intelegant Systems, *IEEE International Conference Systems, Man, and Cybernetic*, Oct., p. 2239-2244.
- Markus, ML. & Robey, D., 1988. Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research, *Management Science*, Vol. 34. p. 583-598.
- Martinez, EV., 1995. Succesfull Reengineering Demand IS/Business Partnership, *Sloan Management Review: Summer*, p. 39-49.
- Moad, J., 1993. Does Reengineering Really Work, *Datamation*, Vol. 39. p. 22-28.
- Reger, RK; Mullane, LT; Gustavson, LT; De Maric, S., 1994. Creating Eathquakes to Changes Organizational Mindsets, *Academy of mnagement Executive*, Vol 8, no. 4. p. 31-42.